

## **PENERAPAN ACTION DAN RESULT CONTROL UNTUK MENGATASI MOTIVATIONAL PROBLEMS PADA BANK NTT KCU SURABAYA**

**Nensi Laurence Nggai**

Jurusan Akuntansi/ Fakultas Bisnis dan Ekonomika

[nensilaurence@gmail.com](mailto:nensilaurence@gmail.com)

**Intisari-** Penelitian ini bertujuan untuk mengatasi *motivational problems* yang ada pada Bank NTT KCU Surabaya. Adapun konsep yang digunakan untuk mengatasi *motivational problems* yaitu dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang difokuskan pada *action* dan *result control*.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *applied research* dengan metode pendekatan kualitatif. Penelitian ini berusaha memberikan rekomendasi atas *motivational problems* yang terjadi dalam badan usaha, dalam hal ini objek penelitian adalah Bank NTT KCU Surabaya.

Hasil penelitian menemukan adanya lima *motivational problems* yang perlu diatasi pada Bank NTT KCU Surabaya. *Motivational problems* terjadi akibat lemahnya sistem pengendalian formal badan usaha.

**Kata kunci :** *action control, result control, motivational problems*

**Abstract-** This study aims to address the existing *motivational problems* in Bank NTT KCU Surabaya. The concept used to overcome the *motivational problems* is by applying a management control system that focuses on the *action* and *result control*.

The type of research used is *applied research* with qualitative approach method. This research tries to give recommendation on the *motivational problems* that occur in business entity, in this case research object is Bank NTT KCU Surabaya.

The research finds five *motivational problems* that need to be addressed at Bank NTT KCU Surabaya. *Motivational problems* occur due to the weakness of formal business control system.

**Key words :** *action control, result control, motivational problems*

## **PENDAHULUAN**

Dalam suatu badan usaha harus memiliki suatu sistem pengendalian manajemen untuk dapat mengontrol kinerja para karyawan. Sistem pengendalian manajemen sebagai sarana pengumpulan informasi untuk membantu proses perencanaan dan pengendalian, mengkoordinasi kegiatan, mengkomunikasikan dan mengevaluasi informasi, menentukan tindakan apa yang harus dilakukan, dan mempengaruhi orang untuk mengubah perilaku mereka dalam badan usaha

(Efferin, 1997). Untuk memastikan tercapainya kinerja yang efisien dan efektif maka manajer harus menggunakan alat dan mekanisme untuk mengarahkan perilaku karyawan supaya konsisten dalam badan usaha termasuk Bank NTT KCU Surabaya (Anthony and Govindarajan, 1995).

Kontribusi Bank Pembangunan Daerah (BPD) terhadap perekonomian daerah masih kecil tercermin dari pangsa kredit produktif yang baru sekitar 30% dari total kredit yang disalurkan. Oleh karena itu, kinerja dan peran BPD masih harus ditingkatkan agar benar-benar sejalan dengan misinya sebagai agen pembangunan dengan visi untuk mewujudkan agar BPD dapat menjadi bank yang berdaya saing tinggi dan kuat serta berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan dan pemerataan ekonomi daerah yang berkelanjutan (Kompas, 2016).

Disisi lain, BPD mengabaikan aspek penting yaitu sistem pengendalian manajemen yang tepat sehingga sering menimbulkan masalah internal. Salah satu masalah yang sering muncul adalah *motivational problems*. Masalah ini muncul karena adanya perbedaan kepentingan individu dengan kepentingan badan usaha. Masalah motivasi ini harus dihadapi mengingat motivasi ini sangat penting untuk mencapai tujuan badan usaha dan meningkatkan produktivitas (Cokroaminoto, 2007). Menurut hasil survey yang dilakukan oleh Brandon pada tahun 2016, ditemukan bahwa akibat kurangnya motivasi karyawan, diperkirakan badan usaha akan kehilangan 300 miliar karyawan. Ini berasal dari fakta bahwa secara keseluruhan 71% angkatan kerja di Amerika berhenti dari pekerjaannya karena tidak termotivasi untuk bekerja dengan baik (brandon, 2016).

Untuk mengatasi masalah motivasi dalam bekerja diperlukan adanya pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen tersebut adalah *action* dan *result control*. Kedua metode ini sudah cukup lama dikenal dalam dunis bekerja. Keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan adanya pengendalian ini maka kesalahan yang terjadi dapat diminimalisir dan segera diperbaiki (Rivhandi, 2008). Alasan dipilihnya judul penerapan *action control* dan *result control* untuk mengatasi masalah motivasi adalah masalah motivasi yang kian terjadi di tempat kerja. Adanya *action* dan *result control* diharapkan dapat mengatasi masalah motivasi yang kerap terjadi di tempat kerja dan membawa kebaikan bagi sesama di lingkungan sekitarnya. *Action* dan *result control* akan difokuskan pada obyek, yaitu Bank NTT KCU Surabaya dalam mengatasi *motivational problems* yang terjadi di tempat kerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, *research question* yang diangkat dalam penelitian ini adalah “Bagaimana penerapan *action* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problems* pada Bank NTT KCU Surabaya?” *Research question* dijabarkan dalam beberapa *mini research question*, yaitu:

1. Bagaimana penerapan *action* dan *result control* pada Bank NTT KCU Surabaya saat ini?
2. Apakah kelebihan dan kekurangan yang terdapat dalam *action* dan *result control* pada Bank NTT KCU Surabaya?
3. Apa saja *motivational problems* yang terdapat pada Bank NTT KCU Surabaya saat ini?
4. Bagaimana rekomendasi penerapan *action* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problems* pada Bank NTT KCU Surabaya?

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat *explanatory research* dan menggunakan pendekatan kualitatif. Data yang digunakan diperoleh dari wawancara dengan Pimpinan, karyawan bagian *appraisal*, karyawan bagian *teller*, dan karyawan bagian *customer service* sebagai narasumber.

### **Metode pengumpulan data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah analisis data, wawancara secara semi struktur dan observasi. Analisis data dengan menggali informasi mengenai dokumen terkait tata tertib pegawai. Metode wawancara semi struktur dengan cara menyiapkan pertanyaan terlebih dahulu, kemudian mengembangkannya sehingga dapat menggali lebih dalam terkait informasi yang relevan. Observasi dilakukan guna melihat kejadian sesungguhnya yang terjadi supaya dapat dilihat relevansinya dengan metode wawancara dan analisis data.

### **Desain studi**

*Mini research question* yang pertama adalah “Bagaimana penerapan *action* dan *result control* pada Bank NTT KCU Surabaya saat ini?” tujuannya adalah untuk mengetahui *action* dan *result control* yang diterapkan pada Bank NTT KCU Surabaya. Subyek penelitian difokuskan pada pimpinan dan karyawan yang terdiri dari karyawan bagian *appraisal*, *teller*, dan *customer service*. Sumber data diambil menggunakan metode wawancara, observasi, dan analisis data.

Wawancara dilakukan setiap pertemuan selama 2 jam, frekuensi 5 kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured interview*. Observasi dilakukan selama kurang lebih 1 jam, tingkat keterlibatan adalah pasif. Analisis data dilakukan selama 1 jam. Analisis data yang dilakukan berupa dokumen Bank NTT KCU Surabaya.

*Mini research question* yang kedua adalah “Apa kelebihan dan kekurangan yang terdapat dalam *action* dan *result control* pada Bank NTT KCU Surabaya?”. Tujuannya adalah mengetahui kelebihan dan kekurangan serta permasalahan yang selama ini ada dalam *action* dan *result control* yang diterapkan pada Bank NTT KCU Surabaya. Subyek penelitian difokuskan pada pimpinan serta karyawan yang terdiri dari karyawan bagian *appraisal*, *teller*, dan *customer service*. Sumber data diambil menggunakan wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan setiap pertemuan selama 2 jam, frekuensi 2 kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured interview*. Observasi dilakukan selama 1 jam, tingkat keterlibatan adalah pasif.

*Mini research question* yang ketiga adalah “Apa saja *motivational problems* yang terdapat pada Bank NTT KCU Surabaya saat ini?”. Tujuannya adalah untuk mengetahui masalah motivasi yang terdapat pada Bank NTT KCU Surabaya. Subyek penelitian difokuskan pada pimpinan dan karyawan yang terdiri dari karyawan bagian *appraisal*, *teller*, dan *customer service*. Sumber data diambil menggunakan wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan setiap pertemuan selamam 2 jam, frekuensi 2 kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured interview*. Observasi dilakukan selama 1 jam, tingkat keterlibatan adalah pasif.

*Mini research question* yang keempat adalah “Bagaimana rekomendasi penerapan *action* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problems* pada Bank NTT KCU Surabaya?”. Tujuannya adalah untuk mengetahui rekomendasi untuk mengatasi *motivational problems* yang terjadi dengan penerapan *action* dan *result control*. Subyek penelitian difokuskan pada pimpinan serta karyawan yang terdiri dari karyawan bagian *appraisal*, *teller*, dan *customer service*. Sumber data diambil dengan menggunakan wawancara. Wawancara dilakukan setiap pertemuan selama 2 jam, frekuensi 2 kali pertemuan, menggunakan metode *semi structured interview*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bank NTT KCU Surabaya didirikan pada 18 Desember 2006 yang berkedudukan di Jalan Panglima Sudirman No. 74, Surabaya. Bank NTT KCU Surabaya ini didirikan dengan tujuan agar dana yang dibelanjakan oleh pedagang NTT ini tidak jatuh ke tangan orang Jawa khususnya

di Surabaya, karena pedagang NTT umumnya berbelanja di Surabaya, sehingga aneh kalau Bank NTT KCU Surabaya tidak beroperasi di Surabaya. Tujuan yang pertama untuk memfasilitasi dana-dana yang dibelanjakan atau dikirim dari pengusaha NTT ke para *supplier* yang ada di Surabaya. Tujuan yang kedua adalah untuk para *buyer* yang membeli hasil bumi dari orang NTT, kalau bisa menggunakan jasa Bank NTT supaya uang itu tidak lari kemana-mana tetapi kembali lagi ke kantor pusat di Kupang.

Visi Bank NTT KCU Surabaya adalah menjadi bank yang sehat, kuat, dan terpercaya. Sedangkan misi Bank NTT KCU Surabaya adalah pelopor penggerak ekonomi rakyat, menggali potensi daerah untuk diusahakan secara produktif bagi kesejahteraan masyarakat Nusa Tenggara Timur, meningkatkan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), dan mengoptimalkan fungsi intermediasi bank melalui penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat dalam bentuk kredit.

Bank NTT KCU Surabaya memiliki *action control* seperti penggunaan presensi *fingerprint*, cctv, tugas-tugas yang akan dilakukan oleh karyawan sudah disusun rapi di sebuah buku, *breafing* mengenai hal-hal apa saja yang harus dikerjakan, adanya sanksi administrasi, dan adanya cadangan karyawan (sopir dan satpam). Penerapan *result control* dilakukan dalam berbagai aktifitas yang terbagi menjadi beberapa metode yaitu menentukan dimensi kerja, mengukur kinerja, penetapan target kinerja, serta pemberian *reward* atau *punishment*.

Sistem pengendalian tersebut ternyata memiliki kelebihan dan kekurangan dalam penerapannya. Penerapan *action control* memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya yaitu menggunakan sistem presensi *fingerprint*, memasang cctv di setiap lantai, adanya briefing sebelum memulai aktivitas, dan adanya cadangan karyawan. Kekurangan yang dimiliki yaitu adanya rangkap jabatan dan kurangnya pelatihan karyawan setelah *rolling* jabatan.

Penerapan *result control* memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya yaitu adanya evaluasi kerja secara periodik. Kekurangan yang dimiliki yaitu belum adanya pemberlakuan *reward* dan belum menerapkan *punishment* secara tegas.

Kelemahan sistem pengendalian manajemen, khususnya *action* dan *result control* pada Bank NTT KCU Surabaya menyebabkan timbulnya beberapa *motivational problems*, yaitu sebagai berikut:

1. Masih banyak karyawan yang tidak menaati peraturan dan kebijakan

Peraturan dan kebijakan yang sering dilanggar seperti karyawan yang sering tidak masuk kerja. Ketika ditanya mengapa tidak masuk kerja, karyawan memberikan alasan bahwa dirinya sedang sakit.

*“Jangan sedikit-sedikit sakitpun dijadikan budaya. Apalagi orang setelah liburan, kan biasanya curi-curi hari tuh. Harusnya masuk hari ini dia tidak masuk. Nah saya bilang semua kalian liburan sudah menikmati ya toh. Ketika orang lain dengan capek-capeknya kerja segala macam semua, lu masih juga sante-sante di luar. Berarti kira-kira lu memposisikan diri apakah lu bos? Lu anak raja? Lu anak pangeran? Jadi orang lain semua ini bawahan yang lu perintahkan kerja setiap saat terus kamu boleh sante-sante, nggak bisa seperti itu.”* (Bapak Dedikus Leba, Pimpinan).

Dipertegas kembali:

*“Pokoknya semua disini sudah tahu aturannya dapet cuti setiap tahun itu berapa, kalau ada surat keputusan dari kantor pusat tentang cuti itu langsung disebar ke karyawan, jadi karyawna udah tahu semua. Nah kalau misalkan di luar itu, ih biasanya mereka ijin sakit atau bolos kayak gitu. Alasan yang paling sering digunakan kalau tidak masuk kerja ya sakit.”* (Ibu Selly, Karyawan bagian appraisal).

## 2. Karyawan tidak memberikan kinerja yang terbaik

Berdasarkan hasil wawancara Pada Bank NTT KCU Surabaya, pimpinan mengatakan bahwa masih terdapat beberapa karyawan tidak memberikan kinerja yang terbaik.

*“Nah kalau makanya saya lihat selama ini sih persoalannya hanya belum semua karyawan secara sungguh-sungguh memahami tugas dan tanggungjawab/ job desk-nya sendiri. Untuk tugas dan tanggungjawab sendiri itu kadang-kadang mereka belum memahami sehingga masih terjadi ya dalam tanda petiklah tingkat produktivitas karyawan belum terlalu maksimal.”* (Bapak Dedikus Leba, Pimpinan).

Dari hasil wawancara dengan pimpinan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada Bank NTT KCU Surabaya belum menerapkan *punishment* secara tegas, sehingga masih ada karyawan yang tidak bekerja dengan kinerja yang terbaik. Tidak adanya *punishment* secara tegas akan membuat karyawan lebih tidak termotivasi untuk berperilaku dengan baik karena karyawan merasa bahwa sanksi yang diberikan tidak tegas melainkan hanya berupa teguran saja. Hal ini membuat karyawan berperilaku semenah-menah.

*“Mohon maaf sampai sejauh ini belum diimplementasikan secara tegas di Bank NTT. Kalau mau diimplementasikan secara tegas kan banyak juga yang korban jadinya. Jadi masih diberlakukan jauh dekat sama, ukurannya bemo-lah kan ukurannya jauh dekat sama. Mencapai hasil yang besar-besar juga bayarnya sama, tidak capai targetpun masih*

*bayarnya sama. intinya ya orang seneng-seneng ajalah kerjanya.” (Bapak Dedikus Leba, Pimpinan).*

Dipertegas kembali:

*“Sejauh ini punishment yang diberikan masih berupa teguran, jadi dalam arti kesalahan itu masih bisa ditolerir oleh pimpinan.” (Bapak Paskah, Karyawan Customer Service)*

Selain tidak diberikannya *punishment* secara tegas, ada faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu Bank NTT KCU Surabaya belum memberikan *reward* kepada karyawan atas pencapaian atau prestasinya, sehingga mengakibatkan karyawan tidak termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Pemberian *reward* merupakan faktor untuk memotivasi karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Belum adanya pemberian *reward* kepada karyawan yang memang hasil kerja dan prestasinya baik dapat mematahkan semangat kerja karyawan di waktu yang akan datang.

*“Insentif sesungguhnya dari filosofinya sendiri itu diberikan kepada karyawan yang memperoleh atau mendapatkan kinerja lebih daripada standar, tetapi masih diterapkan jauh dekat sama, belum diterapkan perbedaan siapa yang berprestasi dan siapa yang tidak berprestasi.” (Bapak Dedikus Leba, Pimpinan).*

Dipertegas kembali:

*“Untuk disini reward masih belum ada, masih berupa wacana, tapi nantinya akan dibuat seperti itu. Bisa jadi tahun ini atau tahun-tahun berikutnya. sonde pasti ju kapan, soalnya kapan hari itu pernah ada wacana kayak begitu, Cuma akan dinilai dari kinerja masing-masing cabang dengan melihat masing-masing orang. Cuma sekarang masih belum ada.” (Ibu Selly, Karyawan Appraisal).*

### **Rekomendasi penerapan *action* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problems* pada Bank NTT KCU Surabaya**

a. Rekomendasi untuk mengatasi kurangnya pelatihan karyawan setelah *rolling* jabatan.

Hal ini dapat diatasi dengan *action control* berupa *preaction review*. Manajemen dapat memberikan pelatihan selama satu minggu sebelum *rolling* jabatan dilakukan. Hal ini untuk memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang baru saja diemban dan juga untuk meminimalkan kesalahan-kesalahan yang dapat terjadi. Pelatihan yang diberikan nantinya dapat diisi dengan materi inti yang dibutuhkan oleh karyawan sesuai dengan posisi atau

jabatannya. Hal ini dapat memberikan keuntungan timbal balik antara karyawan dan Bank NTT KCU Surabaya. Karyawan mendapat pengetahuan (*knowledge*) dan Bank NTT KCU Surabaya mendapat karyawan yang handal dibidangnya masing-masing.

- b. Rekomendasi untuk mengatasi masih banyak karyawan yang tidak menaati peraturan dan kebijakan

Hal ini dapat diatasi dengan *action control* berupa *action accountability*. Karyawan utamanya menjadi tidak disiplin karena tidak adanya sanksi secara khusus untuk ketidakhadiran di kantor dengan alasan sakit. Dengan demikian antara pimpinan dengan karyawan harus menyepakati berapa hari maksimal ketidakhadiran yang diperbolehkan, dan untuk membantu terlaksananya kesepakatan tersebut tentu harus ada juga kesepakatan tentang sanksi yang diberikan. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahpahaman antara pimpinan dan karyawan yang bersangkutan nantinya. Sanksi yang dapat diterapkan dapat berupa *financial* maupun *non-financial*. Sanksi *financial* misalnya karyawan yang tidak masuk kantor lebih dari tiga hari maka diwajibkan untuk membayar denda sejumlah Rp10.000,00. Denda tersebut dapat dimasukkan sebagai uang kas untuk digunakan dalam kegiatan sosial, misalnya memberikan bantuan/sumbangan kepada Yayasan yatim Piatu dan sesama manusia yang membutuhkan uluran tangan. Hal ini malah akan berdampak positif dengan membantu orang lain yang membutuhkan. Sanksi *non financial* misalnya karyawan terkait diminta untuk menambah waktu kerjanya sesuai dengan kelebihan hari yang dimanfaatkan untuk tidak masuk kerja. Semua sanksi ini dapat berjalan dengan baik apabila ada dukungan dari pihak manajemen untuk mengawasi kehadiran karyawan di kantor, sehingga waktu masuk kerja dan tidak masuk kerja dapat diketahui secara rinci. Maka diharapkan karyawan untuk memperhatikan ketidakhadirannya di kantor supaya tidak melebihi batas yang telah disepakati bersama. Sanksi diberikan juga sebenarnya untuk kebaikan karyawan sendiri.

- c. Rekomendasi untuk mengatasi karyawan tidak memberikan kinerja yang terbaik

Hal ini dapat diatasi dengan *result control* berupa *providing reward or punishment*. Karyawan yang berprestasi di kantor umumnya layak untuk mendapat penghargaan, sehingga dapat lebih memotivasi untuk memberikan prestasi yang lebih gemilang lagi. Tentu hal inipun akan berpengaruh terhadap kinerja badan usaha itu sendiri. Bank NTT KCU Surabaya dapat menetapkan target penilaian kinerja kepada karyawan. Setiap karyawan yang mencapai target akan mendapatkan *reward* berupa bonus dari Bank NTT KCU Surabaya. Bonus yang diberikan



bisa berupa uang. Target bisa ditetapkan dengan memberikan nilai kinerja yang harus dicapai oleh karyawan, misalnya menilai kemampuan karyawan dalam memecahkan masalah, kemampuan berkomunikasi, kemampuan merencanakan dan mengatur, serta kemampuan bekerjasama dalam sebuah tim kerja (ada empat aspek). Jika tercapai maka karyawan akan mendapatkan nilai 16. Nilai 16 merupakan nilai dari perhitungan  $4 \times 4$ . Angka 4 yang pertama merupakan empat aspek yang akan dinilai, sedangkan angka 4 yang kedua merupakan bobot nilai untuk prestasi memuaskan. Dengan kata lain target yang harus dicapai oleh karyawan untuk mendapatkan bonus adalah memuaskan. Dengan adanya *reward* yang diberikan oleh Bank NTT KCU Surabaya maka diharapkan karyawan dapat menunjukkan prestasi-prestasi yang lebih baik lagi.

Selain dalam bentuk uang (*financial*), penghargaan juga diberikan dalam bentuk *non-financial*, yaitu *employee of the month*. *Employee of the month* adalah penghargaan yang bersifat non material yang dapat diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja terbaik pada periode tertentu. Penghargaan ini adalah penghargaan bergengsi yang menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan penghargaan ini adalah karyawan yang memiliki kinerja yang paling baik di Bank NTT KCU Surabaya, sehingga akan memberikan nama baik dan perasaan bangga pada karyawan tersebut. Tentu hal ini akan memunculkan persaingan di antara karyawan dengan memberikan kinerja terbaik mereka. Hal ini tentu sangat bermanfaat bagi perkembangan Bank NTT KCU Surabaya.

Selain itu, dengan adanya *punishment* maka diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga akan menimbulkan efek jera kepada karyawan dan pada akhirnya akan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan. *Punishment* yang diberikan juga harus sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan seperti sesuatu yang tidak disukai oleh karyawan misalnya, kegagalan mendapat bonus atau yang lebih parah adalah kehilangan pekerjaan (PHK). Dengan demikian yang dilakukan oleh pimpinan Bank NTT adalah mengevaluasi tindakan karyawan selama satu tahun. Evaluasi akan dilakukan terhadap pelanggaran-pelanggaran yang tidak boleh dilanggar oleh karyawan dan telah dicantumkan pada buku Tata Tertib Pegawai. Hasil evaluasi ini akan memberikan gambaran pada badan usaha bahwa pelanggaran seperti apa yang akan menerima teguran, surat peringatan, maupun PHK. Dengan demikian, karyawan diharapkan dapat mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan dan jika dilanggar maka akan diterapkan *punishment* secara tegas.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengaplikasikan *action* dan *result control* untuk mengatasi *motivational problems* yang terjadi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis data, wawancara semi struktur dan observasi untuk mendukung keyakinan peneliti terkait kebenaran informasi yang diperoleh. Hasil penelitian menunjukkan kelebihan dan kekurangan yang terjadi pada masing-masing pengendalian. Masalah pengendalian dapat dieliminasi menggunakan sistem pengendalian manajemen yang tepat sehingga karyawan menjadi sejahtera dan tujuan badan usaha dapat tercapai.

Keterbatasan studi yang dilakukan membuat peneliti berharap bahwa penelitian lanjutan dapat menggunakan waktu lebih banyak dan tidak hanya berfokus pada pengendalian *action* dan *result*, serta mampu mengupas sistem pengendalian manajemen lebih dalam lagi. Dampaknya pembaca dapat merasakan manfaat lebih mengenai sistem pengendalian manajemen tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 2004. *Management Control Systems, 10th edition*. New York: McGraw Hill Companies, Inc.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Brandon. 2016. *Employee motivation*. <http://brandongaille.com/17-employee-motivation-statistics-and-trends/> (diakses pada tanggal 25 Juli 2017)
- Buchanan, 2005. *Motivation in Theory-Introduction*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Efferin, S., 2016. *Introduction to Qualitative Research*. Materi disampaikan pada Kuliah Umum Penelitian Kualitatif, 18 Februari 2016, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 1997. *A Structuration Perspective Of Management Control System: An Indonesian Case Study*. Vol. 5 no.2 p2-4.
- Gibson, J.L. 2003. *Struktur Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Erlangga 5.
- Gibson, James L., Ivancevich. John M., Donnelly, Harmes H. 1997. *Organizations: behavior, structure, process*. Boston: Irwin Homewood.

- Kompas. 2016. Siaran pers OJK. [http://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Documents/Pages/SP-OJK-Dorong-BPD Tingkatkan-Kontribusi--ke-Perekonomian-Daerah\\_/SIARAN%20PERS%20TRANSFORMASI%20BPD.pdf](http://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Documents/Pages/SP-OJK-Dorong-BPD_Tingkatkan-Kontribusi--ke-Perekonomian-Daerah_/SIARAN%20PERS%20TRANSFORMASI%20BPD.pdf) (diakses pada tanggal 25 Juli 2017)
- Langfield-Smith, K (1997). Management control systems and strategy: A critical review, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no. 2, pp. 207-232.
- Mahama, H. 2006. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research* 17 (3): 315–339.
- Malayu, S.P. Hasibuan, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Cetakan 9.PT. Bumi Aksara.
- Merchant, K.A., dan W.A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Prentice-Hall: London, UK.
- Musa, Sitti Hardianti. 2013. Evaluasi Sistem Pengendalian Manajemen untuk Meningkatkan Kinerja Manajer Penjualan pada PT Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal EMBA* Vol.1 (4), 1790-1798.
- Stoner, James A.F., & Charles Wankel, (1986). *Management, Third Edition*, Prentice-Hall International, Inc., Englewood Clffes, New Jersey.
- Yankov, Lubka, and Kleiner, Brian H, 2001. *Human Resources Issues the Construction Industry*.